

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Анализ процесса разработки и принятия управленческого решения
в системе менеджмента компании на примере ресторана ООО
«Макдоналдс»**

Выпускная квалификационная
Работа допущена к защите
Зав. кафедрой АиМ
_____ (Кружкова О.В.)
« ____ » _____ 2016г.

Исполнитель:
Уфимцева Татьяна Евгеньевна
студент группы ББ-41z, 4 курса,
заочное отделение,
направление
«38.03.02 – Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»)

Нормоконтролер
_____ Федоровых Н.В.,
специалист по УМР
« ____ » _____ 2016г.

Научный руководитель:
Лагутина Е.Е.,
канд. экон. наук,
доцент кафедры АиМ
_____ (Лагутина Е.Е.)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО «МАКДОНАЛДС»	7
1.1 Общая характеристика компании ООО «Макдоналдс»	7
1.2 Анализ разработки и принятия управленческого решения в ООО «Макдоналдс»	13
1.3 Оценка эффективности процесса принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс»	18
Вывод по главе 1	24
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ООО «МАКДОНАЛДС»	29
2.1 Мероприятия по совершенствованию процесса принятия и разработки управленческих решений в ООО «Макдоналдс»	29
2.2 Прогноз и социально – экономическая эффективность предложений	35
2.3 Внедрение и реализация мероприятий по совершенствованию принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс»	43
Вывод по главе 2	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	52
ГЛОССАРИЙ	56

ВВЕДЕНИЕ

Руководителям разных учреждений приходится рассматривать весьма большое количество альтернатив возможных операций с целью отыскать верное решение, для предоставленной ситуации. Ради того, чтобы предприятие могло хорошо существовать и функционировать, управляющий обязан обладать, способностью выбирать объективное решение, из нескольких вариантов. Принятие управленческого решения – это достаточно значимый шаг вперед в управленческой деятельности, осуществлении различных взаимоотношений, и лидерских способностей любого управленца. Результатом управленческой и организационной деятельности считается общепринятое управленческое решение. Процесс управления сопряжен со стабильной разработкой управленческих решений и их принятием.

Результативное принятие решений нужно ради исполнения управленческих функций. Усовершенствование движения принятия аргументированных справедливых решений в моментах исключительных трудностях достигается посредством применения научного подхода к этому процессу, моделей и количественных способов принятия решений.

Решение является неким ходом, который складывается из ряда отдельных действий и операций. Его сильный фактор считается одним из моментов, направляющих процедуру формирования и принятия решения. В зависимости от волевого условия решение может оказаться разным, таким образом оно не однозначно. Назначение волевого фактора в этом и заключается, для того чтобы подобрать единственный вариант.

Решение подразумевает заблаговременное понимание целей и средств воздействия. Осознание это процесс, который основывается на данных о миссии и средствах воздействия. Но это – отнюдь не элементарное изменение информации, а наиболее непростой ход, предусматривающий увязку целей и средств. В случае если задача установлена, то ход осознания заключается в восприятии и осмыслении того, что установлено совместно с установлением взаимосвязей между целью и средствами. В случае, если

задача никак не установлена, то ее не обходимо определить, в таком случае в осознание вводится волевой акт. Число вероятных целей может быть также весьма огромно, так что не существует четкого метода установить или подобрать наилучший вариант. В данном случае главное значение приобретает волевой выбор. Точно также волевой момент обретает решающую роль, если отсутствует строгий метод конкретно подобрать среди конкурирующими альтернативами, в том числе и в случае если их небольшое число.

Управленческое решение – это результат рассмотрения, моделирования, оптимизации, экономического обоснования и подбора варианта из большого количества альтернатив достижения определенной цели системы менеджмента.

Менеджером, возможно, назвать человека только лишь в том случае если он берет на себя организационные решения либо осуществит из посредством других людей. Потребность принятия решений пронзает все, что делает руководитель формулируя миссии и достигая их свершения. Непосредственно данным и определена очевидная актуальность данной деятельности.

Актуальность исследования данной выпускной квалификационной работы в свою очередь заключается в том, что в ходе управления производственной системой постоянно образуются ситуации, когда руководители всевозможных уровней, встречаются с потребностью выбора некоторых альтернатив операций. Формирование и утверждение решения – главная операция деятельности управляющего, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, в особенности заключительный итог управленческой деятельности.

Объектом исследования данной работы является – управленческое решение.

В данной работе используется метод анализа.

Предметом исследования является – процесс разработки и принятие управленческого решения в ООО «Макдоналдс»

Проблема – неэффективное принятия управленческого решения в ООО «Макдоналдс».

Задачи исследования:

- Рассмотреть виды принимаемых управленческих решений и процесс разработки и принятия.
- Выявить особенности разработки и принятия управленческих решений на изучаемом предприятии.
- Изучить особенности разработки и принятия управленческих решений на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является выработка рекомендаций по процессу разработки и принятию управленческих решений в ООО «Макдоналдс»

Для решения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- Рассмотреть понятие, сущность и значение управленческих решений;
- Выделить этапы разработки и принятия решений;
- Рассмотреть опыт принятия управленческих решений на примере ООО «Макдоналдс»;
- Дать практические рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений;

Информационной основой для написания данной работы, явились работы таких специалистов, как Смирнов Э.А., Фатхутдинов Р.А., Глущенко В.В., Герчикова И.Н. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы.

В этом труде предоставляется понимание о главных разработках, с помощью которых управляющий компании реализовывает установление стратегических и тактических целей, заключающихся перед предприятием. Рассмотрены ключевые основы моделирования, без которых успешное руководство предприятием, почти невозможно. Изучены также ключевые образующие компоненты движения принятия решений, которые необходимо понимать шефу современного предприятия.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ООО «МАКДОНАЛДС»

1.1. Общая характеристика ООО «Макдоналдс»

Mc Donalds – американская корпорация, сеть крупнейших ресторанов общественного питания.

Форма собственности – частная, собственность акционеров.

Организационного - правовая форма – транснациональная корпорация.

Контакты:

Тел: 8(343) 755 – 66 -00.,

Факс: 8(343) 755 – 66 – 22.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Макдоналдс».

Ресторан расположен по адресу: г. Екатеринбург, ул. 8 марта дом 8 в.

Управляющий директор – Панюшева Зульфия.

Численность персонала в данном ресторане от 60 до 100 человек, в зависимости от сезона.

Меню ресторана включает в себя: сэндвичи, картофель фри, картофель по- деревенски, горячие и холодные напитки, салаты, десерты и т.п. во многих странах мира в ресторанах продают пиво, но в России рестораны «Макдоналдс» являются полностью безалкогольными.

Внимание об окружающей нас среде является одной из важнейших областей общественной ответственности фирмы. В производственные процедуры всякого российского ресторана «Макдоналдс» вступает благоустройство, озеленение и чистка вокруг расположенной местности. Фирмы также пропагандируют поощрение выдающейся учебы в институте, награждая работников стипендией от ресторана.

Основная задача фирмы – это стремительное и высококачественное обслуживание посетителей. В «Макдоналдс» считают, что к каждому посетителю нужно найти особенный для него подход, работники должны относиться к ним искренне, должны быть рады их видеть и использовать «волшебные моменты», то есть помочь поднести поднос, убрать со стола по их первой просьбе, дать ребенку игрушку, и так далее.

Цель компании – «Существовать наилучшим в мире рестораном быстрого обслуживания». Это означает, что рестораны фирмы «Макдоналдс» должны быть наилучшим помещением, в котором их обожаемые гости в приятной обстановке имеют все шансы получить быстрое и качественное обслуживание, а так же отведать так полюбившиеся им блюда, которые будут постоянно свежими и горячими. В этом месте гостям должно быть интересно, и цена должна быть доступна всем.

В скором будущем компания видит себя наилучшей во всем мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и хочет затмить собственных соперников по качеству, уровню сервиса, а так же санитарии. Стратегическими ценностями являются – снабжение стабильного роста, наиболее лучший сервис, поднятие уровня квалификации всех без исключения сотрудников. А так же неизменное улучшение концепции быстрого обслуживания, разработка новых блюд, инновации в оборудовании, маркетинге, организация сервиса и разработках.

«Макдоналдс» - ресторан быстрого питания. Марка ресторана находится почти вне конкуренции. В качестве реальных конкурентов ресторана выступают сами рестораны сети «Макдоналдс». Рынок выступает здесь, как целевой, так и растущий, т.е. имеет возможность высокого уровня объема продаж.

Косвенные конкуренты:

- Кондитерские
- Хлебобулочные

Потенциальные конкуренты:

- «Pizza-mia»
- «Donner- cebab»
- «KFS»
- Бургер кинг

Предприятия конкуренты имеют перспективы для сохранения достигнутых позиций, тогда как перспективы развития очень проблематичны, а так же возможен вариант ухудшения позиций.

Для компании довольно характерен демократический стиль управления.

Ответственность распределяется в соответствии с полномочиями, активным участием всех сотрудников ресторана в принятии решения. Таким образом создается атмосфера, при которой выполнение ежедневных служебных обязанностей становится делом довольно привлекательным, а достижение при этом какого либо успеха служит вознаграждением. Все различные мероприятия планируются среди коллектива, на общих собраниях, где выдвигается определенный человек , который становится ответственным за прохождение мероприятия. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий на ежемесячном собрании. Позиция руководителя – это быть внутри бригады ресторана, т.е. руководитель, ведет себя как один из членов бригады ресторана. Каждый сотрудник при нем свободно выражаться и обращаться к нему по разным вопросам. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчинённых, у них развивается самостоятельность, что способствует как и достижению целей организации, так и своих собственных.

«Макдоналдс» употребляет стратегию дифференциации. С целью снабжения народа соответственных стран, в которых размещены рестораны, обеспечивает нужной численностью рабочих мест, компания для производства продукции в большей степени использует местный товар.

Практически все продукты, которые используются в ресторанах «Макдоналдс» в какой – либо стране, произведены в данной стране.

Подсистема управления персоналом довольно тесно взаимодействует с другими имеющимися подсистемами – финансовой, инновационной, инвестиционной, стратегического планирования, производственной, сбытовой. Таким образом на сегодняшний день людской источник считается главным в конкурентоспособной борьбе за прибыль, а соответственно за развитие производства и общественной сферы компании.

Управление на предприятии осуществляют:

- Консультант по производству
- Директор
- 1 ассистент
- 2 ассестенты
- Трейни менеджеры
- Свинг менеджеры

Результаты анализа, отчеты о прибылях и убытках ООО «Макдоналдс» отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты анализа, отчеты о прибылях и убытках

	Абсолютные показатели, тыс. руб.				
	2011	2012	2013	2014	2015
1. Выручка от реализации	725006	702556	744085	718654	835613
2. Себестоимость проданных товаров	553697	555631	567744	547817	599497
3. Валовая прибыль	171309	146925	176341	170837	236116
4. Коммерч. расходы	10365	11556	12456	10724	10957
5. Управленческие расходы	52488	50668	58809	62355	99290
6. Прибыль / убыток от реализации	108456	84701	105076	97758	125869
Прочие доходы и расходы	985	1035	953	821	1350
7. Проценты к получению					

Продолжение таблицы 1

8. Проценты к уплате	5698	6812	7761	6012	2929
9. Прочие доходы	10365	15688	12483	7863	25681
10. Прочие расходы	25698	23658	31942	20256	30410
11. Прибыль/убыток до налогообложения	88410	70954	78809	80174	119561
12. Отложенные налог. активы	165	125	162	152	145
13. Отложенные налог. обязат-ва	2335	1965	2460	2004	1980
14. Текущий налог на прибыль	17682	14191	15762	16035	23912
15. Чистая прибыль / убыток	68558	54923	60749	62287	93814

Судя по таблице видно, что величина прибыли в ООО «Макдоналдс» немного колеблется, но растет в 2015 году, это происходит за счет того что значительно увеличивается валовая прибыль. На рост чистой прибыли положительно влияет увеличение прочих доходов.

Расчет показателей финансовой устойчивости, предоставлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула	2011	2012	2013	2014	2015	Оптим. Знач-е.
Коэффициент автономии (фин. независимости)	$c490/c700$	0,23	0,21	0,2	0,21	0,22	$\geq 0,5$
Коэффициент заемного капитала	$1-(c490/c700)$	0,77	0,77	0,80	0,79	0,78	$\leq 0,5$
Коэффициент фин. зависимости	$(c590+c690 - c640-c650)/c490$	3,41	3,67	4,04	3,69	3,62	$\leq 0,5$
Коэффициент фин. устойчивости	$(c490+c590)/c700$	0,32	0,30	0,28	0,3	0,3	$\geq 0,7$

Продолжение таблицы 2

Коэффициент финансирования	$c490/(c590+c690)$	0,29	0,27	0,247	0,27	0,28	≥ 1
Коэффициент обеспеченности собств. средствами	$(c490-c190)/c290$	0,05	0,03	-0,046	-0,02	-0,02	$\geq 0,1$
Коэффициент маневренности	$(c490-190+c510) / c490$	0,77	0,66	0,426	0,43	0,43	$\geq 0,1$
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	$c510/c190$	0,71	0,62	0,51	0,47	0,46	

Показатели рентабельности предоставлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели рентабельности

Показатель	Формула	2011	2012	2013	2014	2015
Рентабельность активов (коэффициент экономической рентабельности)	$c190/c300$	0,183	0,192	0,234	0,229	0,230
Рентабельность собственного капитала (коэф. собственной рентабельности)	$c190/c490$	0,808	0,896	1,179	1,075	1,062
Рентабельность реализации (коэффициент коммерческой рентабельности)	$c050/c010$	0,150	0,121	0,141	0,136	0,151
Рентабельность текущих затрат	$c050/(c020+c030+c040)$	0,176	0,137	0,164	0,157	0,177
Валовая рентабельность	$c029/c010$	0,236	0,209	0,237	0,238	0,283

Показатели рентабельности показывают финансовое положение, состояние предприятия, а так же эффективность управления деятельностью, и насколько прибыльна деятельность организации. По данным отчетности ООО «Макдоналдс» эффективность использования имеющихся активов. То же самое можно сказать и об остальных показателях рентабельности.

1.2. Анализ разработки и принятия управленческого решения

Для начала нужно дать краткую характеристику функциональных обязанностей сотрудников ООО «Макдоналдс».

Директор ресторана – следит за общей работой ресторана, раздает указания менеджерам, назначает их ответственными за определенное подразделение. Директор составляет бизнес планирование каждую неделю, на каждый бизнес день. И еще много функций ложится на плечи директора.

1 ассистент директора – этот человек выполняет большое количество функций, в его ведении находятся вопросы непосредственного процесса управления, составлением первичной документации, работа с персоналом. Он является ответственным за поставленные цели в ресторане, а именно за цель по статистике продукции в ресторане. А именно ему нужно как можно больше сократить потери продукции, остатки. Оценка рабочих показателей 2 ассистентов, свинг, трейни менеджеров и рядовых работников.

2 ассистент – их в ресторане может быть несколько. От 1 до 6, в зависимости от товарооборота ресторана. В нашем ресторане из 3. 2 ассистент следит за:

- Своевременным появлением объявлений на стенде
- Распечатывание новостей для работников
- Организация «сладкого дня»
- Чистота складских помещений
- Составление расписания
- Оценка рабочих показателей рядовых работников, а так же свинг менеджеров.

Свинг менеджер не так сильно нагружен обязанностями как ассистенты, они лишь могут быть ответственными за организацию мероприятий, выполнением планового технического обслуживания и самое главное им дается больше возможности на управление сотрудниками, именно они проводят с ними больше времени и раздают им указания.

Исследование процесса принятия управленческого решения проведем на основе анализа схемы принятия управленческого решения, которая является общей. Исходя из этапов исследуемого процесса, план исследования будет выглядеть так:

1. Анализ сбора информации
2. Анализ принятия решения
3. Анализ реализации
4. Анализ контроля

Информационное снабжение в ООО «Макдоналдс» наступает с определения конкретной области:

— Внутрифирменные вопросы, которые затрагивают работу персонала компании, разных корпоративных мероприятий, денежных вопросов используются данные штатного расписания, итогов труда работников, должностные аннотации, регламентные работы, данные из бухгалтерии, денежного отдела.

— Для решения вопросов связанных с поддержанием функционирования объекта управления информации, поступающая из отдела эксплуатации и строительства, отдела информационных технологий, департамента торговли, отдела комплектации, информация, приобретенная из самих ресторанов.

— Вопросы связанные с заполняемостью ресторана продукцией решается на базе информации от директора ресторана и его 1 ассистента.

— Для решения вопросов, связанных с логистикой употребляются данные от отдела транспортной логистики.

— Для решения вопросов связанных, с развитием ресторана, употребляется информация от отдела развития.

— Для решения вопросов, связанных со взаимоотношениями с партнерами употребляется информация от юридического отдела, бухгалтерии, денежного отдела, департамента рисков, а так же от отдела, который конкретно работает с тем либо другим контингентом.

Принятие решений в ООО «Макдоналдс» исполняются разными методами, они зависят от того, к какой области относится проблема. Решения относящиеся к снабжению ресторанов продукцией, принимаются на базе заказов от 1 ассистента и директора, а так же на основании имеющихся остатков на складе. Данные получают от менеджера, который выходя в ночную смену раз в день считает все остатки в ресторане и документируя их заносит в электронную программу Маканализ.

Решения, которые относятся к работе персонала используется последующим образом: управляющий отдел подготавливает так называемый проект, который потом дискусирует с одним из членов совета, команды, или же несколькими соучастниками, вносятся коррективы, затем акт утверждается.

Само же осуществление решений может протекать несколькими методами:

1. Методом назначения конкретных лиц и установки сроков исполнения.

2. Методом делегирования полномочий третьим лицам. Такие решения чаще всего принимаются верховным или средним звеном управления и реализуется методом заключения соглашений. Это заключение, затрагивает вопросы не связанные с непосредственной деятельностью фирмы. Без помощи других реализуются решения связанные с внедрением конкретных повинностей персонала. Такие решения принимаются каждым менеджером организации в ходе его деятельности. Такие решения принимаются множество раз в день, не прекращая, так как любое действие труженика обязан надзирать серьезный менеджер и давать ему нужные указания.

Контроль реализации управленческого решения в ООО «Макдоналдс» зависит от метода реализации. Контроль исполняется менеджером , задачей которого является отслеживание хода выполнения всех шагов реализации.

В случае делегирования полномочий, контроль предполагает сравнение окончательного итога с целью принятого решения.

В случае самостоятельной реализации принятого решения работник осуществляет самоконтроль.

На базе проведенного изучения процесса принятия решений составим SWOT анализ, который отражает главные причины совершенствования изучаемой темы, рассмотрим его в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ процесса принятия решений

SWOT – анализ процесса принятия решений в ООО «Макданалдс»

S	Сильные стороны	O	Возможности
	Наличие основных стадий процесса принятия решения		Возможность принятия обоснованных решений
	Получение информации из различных источников		Возможность учета особенности работы разных подразделений
W	Слабые стороны	T	Угрозы
	Отсутствие единого способа принятия решения		Несоответствие полученных результатов желаемым
	Отсутствие учета социально-психологического аспекта		Негативный социальный эффект
	Отсутствие промежуточного контроля и внесения корректировок		Несоответствие между принимаемыми решениями
	Несвоевременность получения информации		

Соотнесем сильные стороны и слабости:

— Получение информации от разных источников позволяет нам учитывать работу нескольких подразделений.

— Наличие всех шагов процесса принятия решений позволяет воспринимать аргументированные и нужные решения.

— Соотнесем сильные стороны и опасности:

— Присутствие всех стадий процесса принятия решения может позволить свести к самому минимуму несоответствие желаемого итога и приобретенного.

— Обоснованность принимаемого решения позволит аннулировать нехороший социальный эффект.

— Проанализируем, как слабые стороны препятствуют применять способности:

— Отсутствие промежуточного контроля, внесение корректировок и учета социально – психологического нюанса препятствует воспринимать аргументированные решения.

— Отсутствие одного метода принятия решения препятствует учету индивидуальности работы различных подразделений.

— Несвоевременное приобретение информации приводит к увеличению издержек времени, а так же к принятию неоправданных неуверенных решений.

— Проанализируем, как слабые стороны содействуют появлению угроз:

— Отсутствие единого метода принятия решения, а так же отсутствие промежуточного контроля и корректировок приводит к такому результату, что ожидаемый итог не соответствует реальному.

— Отсутствие учета социально – психологического нюанса приводит к отрицательному социальному эффекту.

— Несвоевременное получение информации содействует несоответствию полученного итога желаемому, а так же к отрицательному социальному эффекту.

— Таким образом, проанализировав процесс принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс» следует отметить следующее: главные стадии процесса принятия управленческих решений, к ним относятся:

- Сбор информации
- Принятие решения
- Контроль

Но, стоит отметить, что отсутствует промежуточный контроль, который нужен для внедрения корректировок в случае отклонений в ходе реализации управленческого решения, появляющихся вследствие неучтенных причин. Так же одним из отрицательных причин является отсутствие единого метода принятия решения, что вызывает несогласия и противоречия между принятыми решениями. Еще одной положительной стороной является приобретение информации из различных источников. Это позволяет учитывать работу различных подразделений фирмы и воспринимать аргументированные решения. Несвоевременное приобретение информации приводит к затратам времени на ее приобретение, принятию таких решений приводит к нехорошему социальному эффекту, а так же несоответствию приобретенного итога.

1.3. Оценка эффективности процесса принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс»

Управленческое решение ориентировано на поднятие эффективности деятельности организации. Эффективность управленческих решений зависит от свойства самих решений и от свойства их воплощения. Сейчас необходимо вести оценку эффективности процесса принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс» для начала оценим эффективность работы всего коллектива, для этого воспользуемся формулой:

$$\mathcal{E}p = \frac{D}{P}$$

Где $\mathcal{E}p$ – эффективность решения;

D – доходы;

P – ресурсы.

Данные о доходах получим из отчета о прибылях и убытках, бухгалтерского баланса. Рассчитанная эффективность работы организации предоставлена в таблице 5.

Таблица 5 – Эффективность работы организации

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
прибыль/расходы	1,74	1,37	1,48	1,34	1,15
проданные товары/расходы	8,85	8,97	7,96	7,51	5,45
полученные кредиты/расходы	1,07	1,07	0,98	0,93	0,65

Выручка была применена в качестве прибавочного продукта от реализации, первоначальная стоимость проданных продуктов, а еще приобретение краткосрочные займы и кредиты. Во всех вариантах эффективность убывает, при этом при соотношении стоимости проданных продуктов и расходов, эффективность снижается практически в два раза, а это означает, что размер продаж вырастает не так быстро как растут затраты. Рассчитаем еще окупаемость финансов, вложений, фондоемкость, производительность труда.

Окупаемость капиталовложений = величина капиталовложений в рестораны/ годовая прибыль. В качестве капиталовложений используем величину внеоборотных активов.

Фондоемкость = $1/\text{фондоотдача}$. Показывает стоимость основных производственных фондов на 1 рубль товарооборота.

Производительность труда = стоимость проданных товаров/ количество работников.

Результаты расчетов предоставлены в таблице 6.

Таблица 6 – Окупаемость финансовых вложений

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Окупаемость капиталовложений	0,87	1,23	1,33	1,50	1,22
Фондоемкость	0,09	0,11	0,13	0,15	0,15
Производительность труда	0,05	0,05	0,06	0,07	0,09

Прибыльность и оборачиваемость практически не изменяется на протяжении изучаемого нами периода. Фондоотдача непрерывно снижается, и в итоге нашего изучения к 2015 году уменьшается в два раза, а это означает так снижается эффективность применения главных производственных фондов. Таким образом, размер ОПФ вырастает, однако употребляются они все наименее хорошо. Вырастает окупаемость финансовых вложений, а также производительность труда, означает это то что персонал работает все лучше и лучше.

Показателем общественной эффективности может существовать ступень исполнения поставок продуктов в наши рестораны. Это этот показатель рассчитаем по формуле эффективности логической деятельности, т.к. поставки продуктов исполняются с личного распределительно центра:

$$R = \frac{S - C_{тд}}{C_{тд}}$$

Где R – норма прибыли процесса товародвижения;

S- торговая выручка предприятия;

Стд – издержки товародвижения.

Результаты расчета представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели общественной эффективности

	2011	2012	2013	2014	2015
степень выполнения поставок	6,00	5,29	4,87	6,40	5,78

Показателями социальной эффективности являются:

- Своевременность выполнения заказа
- Полнота выполнения заказа.

Планируемое время поставки товара со склада РЦ до ресторана, включая заказ товара в ресторане, формирование нашего заказа, транспортировку, разгрузку, в среднем составляет 7 дней. Фактические данные по времени поставки товара представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Данные по времени поставки товара

	2011	2012	2013	2014	2015	среднее значение
Екатеринбург	5	5	6	6	7	5,8
200км от склада РЦ	6	7	7	7	8	7
400 км от склада РЦ	7	8	7	9	8	7,8

Полнота выполнения заказа выражается в проценте от заказа, поступившего от менеджера заказа, то есть от 1 ассистента или директора ресторана. Допустимое значение составляет 95%. В таблице 9 предоставлены данные о фактическом выполнении заказов.

Таблица 9 – данные о фактическом выполнении заказа

	2011	2012	2013	2014	2015	Ср. значение
Екатеринбург	97	99	96	86	87	93
200км от склада РЦ	98	95	88	96	85	92,4
400 км от склада РЦ	89	96	93	81	86	89

Судя по таблице 9 делаем вывод, о том что выполнение заказа соответствует планируемому, только если товар поставляется в пределах 200 км от Екатеринбурга. На более далекое расстояние поставки осуществляются не своевременно. Полнота выполнения заказа не соответствует допустимой норме.

Рассчитанный обобщающий показатель экономической эффективности управления в узком смысле представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Экономическая эффективность управления

	2011	2012	2013	2014	2015
Экономическая эффективность аппарата управления	2,07	1,67	1,79	1,57	1,27

Как мы видим эффективность управления снижается с каждым годом.

Частные показатели представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Частные показатели

	2011	2012	2013	2014	2015
доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат	0,59	0,59	0,57	0,67	0,71
доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
нагрузка управляемости	18,30	17,45	18,37	20,14	21,7 3
трудоемкость выполнения управленческих функций	0,38	0,42	0,5	0,64	0,8

Растут затраты на управление компанией «Макдоналдс», связано это с увеличением численности ресторанов, на этот момент в Екатеринбургe открыто 15 ресторанов. Карьерный рост в ресторанах идет собственным ходом, однако все же опытейших управленцев не хватает. увеличивающуюся нагрузку подкрепляет и показатель трудозатратности исполнения управленческих функций, который вырастает довольно

стремительными темпами. Таким образом вырастает потребность в трудовых ресурсах.

Обобщающими показателями социальной эффективности отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Обобщающие показатели социальной эффективности

	2011	2012	2013	2014	2015
доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива	0,11	0,14	0,17	0,16	0,18
количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения	15	15	15	15	15

Роль работников трудового коллектива остается фактически на одном уровне, достаточно невысоком. Мнение работников фактически никого не интересует, хотя почти все работники знают больше чем почти все квалифицированные менеджеры. К предложениям работников руководители прислушиваются мало. Численность персонала участвующих в разработке в среднем постоянно 15 человек.

Частные показатели социальной эффективности предоставлены в таблице 13.

Таблица 13 – Частные показатели социальной эффективности

	2011	2012	2013	2014	2015
степень технической оснащенности управленческого труда	4	4	5	5	5
текучесть работников аппарата управления	4	4	4	4	4
квалифицированный уровень кадров	3	3	4	4	4

Характеристики оценены по пяти бальной шкале. Техническая оснащенность располагается на довольно высоком уровне, почти все решения принимаются и реализуются с помощью особых программ, что гарантирует результативность в принятии решения. Текучесть персонала располагается на довольно высоком уровне, что негативно воздействует на работу, поэтому приходится довольно часто немало времени, для того чтобы работник адаптировался, сообразил, смог понять, какие имеются недочеты и как разрешено их исправить. Кроме минусов для персонала это еще приносит убытки для фирмы, так как любое новое обучение обходится фирме в районе 40 -50 тысяч рублей.

Вывод

В ходе анализа были выявлены недостатки в процессе принятия решений, которые могут оказать негативное влияние на окончательный результат принятого решения, снижая его эффективность. Мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческого решения в ООО «Макдоналдс» можно разделить в соответствии с основными этапами процесса принятия управленческого решения.

Мероприятия по совершенствованию этапа сбора информации и анализа ситуации. Для того чтобы этот этап осуществлялся эффективно, информация должна быть полной, достоверной и своевременной. Для этого необходимо:

— Внедрение в регламент работы всех подразделений временное ограничение на выполнение запроса, полученного от другого подразделения. В зависимости от сложности получения информации запрос необходимо выполнить в течение рабочего дня, либо дня, следующего за тем, когда получен запрос.

— Ограничение сроков отражения документов в электронных базах для того, чтобы возможно было получать достоверные данные (например,

величину задолженности, остатки на складах и т.д.). Срок отражения документов должен составлять не более трех рабочих дней, со дня поступления документа ответственному лицу.

— Определение ответственности за наличие всех документов в системе электронного документооборота. В зависимости от вида документа закрепить функцию его согласования за разными подразделениями. Так, все договора, претензии и пр. должны поступать в юридический отдел, счета, товарные накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ и пр. – в бухгалтерию и т.д. Таким образом, можно избежать ситуации, когда документ согласован не электронным способом, и невозможно поднять этот документ в случае необходимости, либо на это уходит много времени, так как неизвестно где он находится.

— Внедрение возможности получения информации от рядовых сотрудников, которые непосредственно сталкиваются с имеющейся проблемой, дать им возможность высказать свои идеи. Конечно, велика вероятность, что предложение работника будет недостаточно продуманным, но в то же время он видит ситуацию более подробно, возможно это позволит учесть некоторые детали, о которых не знает руководитель, но которые так или иначе должны быть учтены, чтобы проблема была решена максимально. Для этого в каждом подразделении необходимо регулярно проводить собрания, целью которых и будет возможность высказать свое мнение о работе, внесения своих предложений. Проводить их можно, например, в виде мозгового штурма. Это также позволит уменьшить негативный социальный эффект, приведет к лучшему взаимопониманию между руководителем и подчиненным.

Мероприятия по совершенствованию этапа принятия решения. Для повышения эффективности этого этапа необходимо оперативно проанализировать информацию. Для этого необходимо:

— Исключение согласования документов, минуя электронную систему, если предусмотрен именно такой способ.

— Создание разных цепочек утверждения в электронной системе, в зависимости от значимости документа и суммы. Тогда произойдет равномерное распределение нагрузки между ответственными лицами.

— Решения, относящиеся к работе подразделений принимать с участием руководителей других подразделений, для того, чтобы учитывать особенности их работы и не возникало разногласий между принятыми решениями в разных подразделениях.

Мероприятия по совершенствованию этапа реализации решения. Для успешной реализации необходимо знать что именно, когда и как должно быть выполнено. Для этого необходимо:

— Определение основных этапов реализации решения. Описание конкретных действий позволит работникам более эффективно выполнять работу, опираясь на этот план.

— Определение сроков реализации этапов. Это позволит не затягивать и не откладывать реализацию решения.

— Инструкция по выполнению некоторых действий (например, если необходимо выполнять новые действия в какой-либо программе, либо использовать новую программу). Это позволит избежать большого количества ошибок и не придется тратить время на их устранение.

Мероприятия по совершенствованию этапа контроля. Для успешной реализации этого этапа необходимо:

— Контроль количественных показателей, т. е. соответствие плановых показателей и реально полученным.

— Контроль социального эффекта (реакция на нововведения, готовность выполнять работу по-новому).

— Внедрение обязательного промежуточного контроля

Это позволит оценить грамотность принятого решения со всех сторон управленческой деятельности.

Предложенные мероприятия по совершенствованию процесса принятия

управленческого решения позволят получать наиболее полную информацию об имеющихся проблемах, а значит, и анализ ситуации будет производиться эффективнее, от этого уже будет во многом зависеть все дальнейшие этапы, хотя и для них также предложены мероприятия по улучшению. Таким образом, процесс принятия управленческих решений в ООО Макдоналдс будет проходить более эффективно, чем сейчас.

Оценив эффективность работы компании, стоит подметить, что большая часть характеристик экономической эффективности падает, вырастает только лишь производительность труда и финансовых вложений. Это говорит о том что, имеется недочеты, недоработки в процессе принятия управленческих решений. Заметно уменьшилась численность управленцев, и поэтому возросла и нагрузка на них, это приводит к тому, что на принятие решения остается чрезвычайно недостаточно времени, поэтому недостает времени кропотливо оценить ситуацию и итог от этого не всегда может быть положителен. Информация от рабочего персонала чрезвычайно редка, и даже фактически никогда не учитывается. Таким образом, сбор информации и анализ ситуации исполняется плохо. Принятие управленческого решения исполняется в организации еще недостаточно хорошо, об этом говорит увеличивающийся показатель трудозатратности работы правящего аппарата. К тому же нереально воспринимать решения хорошо, если неэффективно произошел сбор информации. О реализации управленческого решения свидетельствует возрастающий показатель производительности труда, означает, что персонал готов выполнять поставленные задачи, установленные управленцем, их необходимо лишь верно простимулировать и отдать точные указания. Еще техническая оснащенность располагается на высоком уровне и содействует действенной реализации решения. Препятствует действенной реализации и довольно высокий уровень текучести кадров.

О недочетах эффективности реализации говорят характеристики общественной эффективности, имеющие отрицательную динамику. Этапу

контроля, не выделяется довольно времени. Присутствует большая нагрузка на самих управленцев. Отсутствие контроля приводит к тому что заключение реализуется при недостаточно полной информации. Персонал жалуется на то, что на них непрерывно воздействуют с помощью крика, от этого они еще больше теряют себя и не способны хорошо выполнять свои обязанности.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ООО «МАКДОНАЛДС»

2.1. Мероприятия по совершенствованию процесса принятия и разработки управленческих решений в ООО «Макдоналдс»

Для того чтобы рассмотреть мероприятия по совершенствованию процесса принятия и разработки управленческих решений в ООО «Макдоналдс», на первом этапе следует рассмотреть инновационную деятельность компании.

В компании ООО «Макдоналдс» инновационная деятельность связана в основном с введением в эксплуатацию нового оборудования. Данное нововведение – закупка оборудования и соответствующих новых технологий, а также закупка программного обеспечения непосредственно сопряжено с продукт-инновацией. Новое оборудование в компании было введено с целью качественного выпуска новой продукции, расширения ассортимента и радикальным повышением качества уже выпускаемых наименований изделий, инновация носит по форме комплексный характер и затрагивает всю структуру компании.

В компании ООО «Макдоналдс» в 2015 году был период, когда появилась срочная необходимость в повышении эффективности работы, прибыль стала падать, увеличилось количество жалоб клиентов на качество продукции, а также некоторые уже постоянные клиенты отказывались от сотрудничества.

Для того чтобы прибыль увеличивалась необходимо было снижать себестоимость продукции, а это значит важно было вводить эффективный контроль над издержками.

Появилась необходимость определить и понять возникшие причины, а также принять решение по повышению эффективности работы компании.

Рассмотрим данную ситуацию и проанализируем ее.

На данном пути, первым шагом послужило создание системы получения точной, оперативной и достоверной информации о деятельности компании, а именно: системы управленческой отчетности.

В целом, процесс принятия решений в компании ООО «Макдоналдс» должен соответствовать теоретическим разработкам. В связи с возникшей проблемой, анализ процесса принятия решения в компании ООО «Макдональдс» показал, что руководство последовательно осуществляет все этапы процесса принятия решений. Это можно наблюдать только в процессе решения крупных проблем. Если же появляется необходимость решать текущие проблемы, то рядовые сотрудники решают их скорее, опираясь на свой опыт.

Несмотря на это, анализ процесса принятия решения в компании ООО «Макдональдс» показал, что руководство не пользуется такими методами как коллективные, неформальные, количественные.

Следовательно, для совершенствования процесса принятия решений в ООО «Макдоналдс» можно предложить:

1. Руководству следует применять такие методы, как
 - метод «мозгового штурма»;
 - чтобы улучшить процесс принятия решений в компании – количественные методы;
 - эвристические методы.

Довольно эффективным методом принятия решений могло бы быть также использование «дерева решений».

2. Всем ответственным сотрудникам в процессе принятия решений следует находить компромиссы между пользой от принятого решения и возможными негативными последствиями.

Во многих отношениях именно принятие управленческих решений и является искусством нахождения эффективного компромисса. Важно понимать, что выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому.

Такое решение как в пользу продукции более высокого качества может повлечь за собой рост издержек; естественно некоторые потребители останутся довольны.

Система контроля качества дает возможность повысить качество производимой продукции, снизить количество рекламаций, но в то же время, непрерывная работа по повышению качества может оказаться довольно утомительной, что рабочие могут разочароваться, вследствие чего, можно ожидать, что возрастет текучесть кадров и прогулы, а также, возможно, и снизится производительность.

Подобные негативные последствия важно учитывать управляющему директору, в процессе принятия решения.

Непосредственно сама проблема процесса принятия решений в целях получения наибольшего общего выигрыша состоит в сопоставлении минусов с плюсами.

3. Управляющему директору при принятии решений следует чаще делегировать полномочия своим сотрудникам.

При принятии решений очень сложно добиться успеха, если право принимать решения принадлежит единственному человеку – директору. Желание сделать и решить все самому влечет за собой ограничения возможностей. За пределами своих физических возможностей проблему решения задач следует искать именно в делегировании полномочий.

4. Важно использовать целевые межфункциональные группы, где сотрудники, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений, а также уровней компании.

5. Немаловажно также при принятии решений использовать прямые горизонтальные связи.

Имеется в виду, что непосредственно на начальном этапе процесса принятия решения сбор, а также обработка информации происходит без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход дает возможность

принять решение в более короткие сроки, а также повышению ответственности за выполнение принятых решений.

6. При принятии решения следует четко соблюдать централизацию руководства.

Важно, чтобы процесс принятия решения находился в руках одного руководителя. В таком случае создается иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, обходя своего непосредственного начальника.

На следующем этапе, рассмотрим сущность системы диагностики на ООО «Макдоналдс». Сущность диагностики заключается в способности оперативно распознавать дестабилизирующие факторы и процессы в компании, обеспечивать принятие опережающих управленческих мероприятий с целью предупреждения возникновения проблем в развитии организации и повышении эффективности системы управления в целом.

Целью подсистемы диагностики финансового состояния компании является обеспечение системы финансового менеджмента качественной своевременной и достоверной информацией о финансовом состоянии предприятия и возможных путях по его совершенствованию.

Исходя из поставленной цели и обозначенных задач, можно определить механизм экономической диагностики финансового состояния компании (рисунок 1).

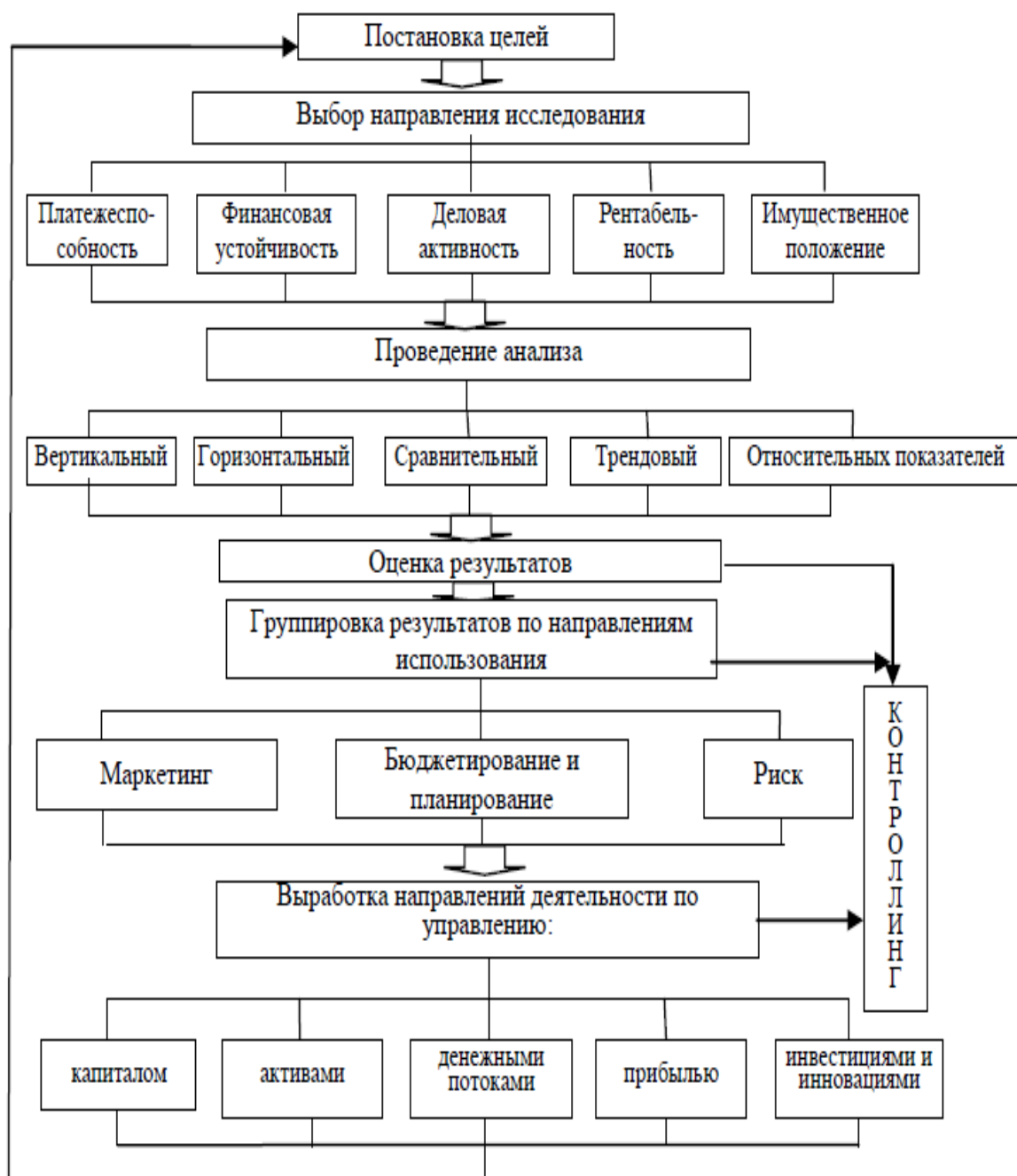


Рисунок 1 – Подсистема экономической диагностики финансового состояния предприятия в системе финансового менеджмента

Прежде всего, определяется конкретная цель диагностики, т.е. принимается решение либо об общей диагностике финансового состояния компании, либо о ее частном случае.

В зависимости от цели вырабатываются направления исследования. Анализ финансового состояния компании ООО «Макдоналдс» включает следующие направления:

1. оценку имущества;
2. анализ платежеспособности и ликвидности;
3. анализ деловой активности;
4. анализ финансовой устойчивости;
5. анализ рентабельности.

По данным направлениям оценивается динамика показателей, структура отдельных элементов (вертикальный анализ), рассчитываются относительные показатели, характеризующие финансовое состояние компании, проводится их сравнение с нормами, определенными для данной отрасли и сферы деятельности, с аналогичными показателями других предприятий; производится трендовый анализ. Полученная оценка финансового состояния дает представление об отклонении от запланированных и нормативных значений и выявляет их причины. С помощью подсистемы контроллинга можно разработать рекомендации мероприятий по предупреждению отклонений в показателях финансового состояния компании ООО «Макдоналдс» и передать в подсистемы маркетинга, риска, планирования и бюджетирования. Данные подсистемы вырабатывают решения в своих областях и реализуют их через управление активами, пассивами, денежными потоками, прибылью, инвестициями и инновациями.

Таким образом, может произойти изменение внутренней и внешней среды компании ООО «Макдоналдс», что требует повторения цикла диагностики финансового состояния компании: проверяется, насколько оптимальны и актуальны поставленные цели, как изменится оценка показателей финансового состояния компании после проведенных мероприятий, вырабатываются новые решения по улучшению либо стабилизации финансового состояния.

Исходя из вышеизложенного, можно выделить следующие условия подсистемы диагностики финансового состояния компании ООО «Макдональдс»:

1. информация о финансовом состоянии должна быть систематической, полной и своевременной;
2. набор показателей, применяемый для оценки финансового состояния компании, может изменяться;
3. подсистемы финансового менеджмента должны оперативно реагировать на предоставляемую информацию.

2.2. Прогноз и социально – экономическая эффективность предложений

Рассматривая подсистему диагностики финансового состояния предприятия, нельзя не обратиться к существующим методикам, методам и моделям его оценки. Как было отмечено выше, анализ финансового состояния предприятия базируется на показателях платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности и имущественного положения. Обусловлен этот выбор универсальностью и понятностью для пользователей, а данные для расчета указанных показателей содержаться в отчетности предприятия.

Учитывая обозначенные подсистемы и функции финансового менеджмента предприятия, можно обозначить следующую матрицу показателей финансового состояния предприятия (таблица 14).

Таблица 14 – Таблица показателей финансового состояния предприятия в системе менеджмента предприятия

Функции Подсистемы	Управление капиталом	Управление активами	Управление прибылью	Управление денежными потоками	Управление инвестиция и инновациям и

маркетинг	Коэффициент оборачиваемости капитала, собственност и заемного капиталов	Коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, дебиторской задолженности и	Коэффициент рентабельности продаж	Прогноз объема выручки от реализации, соответствующих им расходов	Соотношение капитальных инвестиций и выручки от реализации, количество нововведений
риск	Коэффициент финансовой зависимости автономии	Коэффициент ликвидности	Модели вероятности банкротства	Оценка риска неуплаты дебиторской задолженности	Риск инвестиционного портфеля
Бюджетирование и планирование	Потребность в капитале, обеспеченность запасов источниками формирования	Соотношение внеоборотных и оборотных активов	Коэффициент рентабельности активов, капитала, продукции, расходы	Планирование выплат и платежей предприятия, поступлений	Срок окупаемости, коэффициент износа, фондоотдача

Важно рассматривать эффективность, как результативность функционирования системы и процесса управления, как полученный результат управляющей и управляемой систем, то есть как интегрированный результат компонентов управления. Непосредственно эффективность показывает, в какой степени управляющий орган может реализовать поставленные перед собой цели, достичь запланированных результатов.

Непосредственно эффективность финансово-хозяйственной деятельности представляет собой важную составляющую эффективности управленческих решений. Данное понятие обосновывается тем, что именно финансовые показатели лежат в основе принятия управленческих решений, а также планирования деятельности компаний. При этом важно рассматривать такие критерии, как соответствие внутренним стандартам хозяйствования,

преимущественный характер использования ресурсов, а также выполнение целевых задач.

Для оценки эффективности управленческих решений на предприятии ООО «Макдоналдс» важно определить необходимый показатель или показатели:

- увеличение объема выпуска продукции в результате реализации управленческого решения;
- дополнительная выручка, полученная в результате разработки и реализации решения;
- внутренняя норма доходности;
- годовой экономический эффект от реализации управленческого решения;
- экономия за счет снижения затрат на производство продукции;
- чистый дисконтированный доход;
- срок окупаемости с учетом дисконтирования;
- ожидаемый интегральный эффект.

Формулу расчета эффективности управленческих решений в общем виде можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{yp} = \frac{\Delta +}{Z_{Citi}},$$

где \mathcal{E}_{yp} - эффективность управленческих решений;

$\Delta +$ - положительное изменение состояние предприятия (положительный эффект);

Z_{Citi} - временные и стоимостные затраты на управленческие решения, которые вызвали положительный эффект;

i - этапы принятия управленческого решения.

На рис. 1 пути повышения эффективности принятия управленческих решений.

В процессе обучения менеджеров, то есть тех сотрудников, которые принимают решения, важно сконцентрировать их внимание непосредственно на проблемных моментах, на соблюдении правильной процедуры принятия решения, на соблюдении четкой постановки проблемы, а также самой ценности варианта управленческого решения.

Из-за недостатка времени, а также неумения довольно четко и правильно проработать несколько вариантов решения многие менеджеры зачастую приостанавливают свою работу на первом варианте. Поэтому важно обучить менеджеров уметь генерировать как можно больше всевозможных управленческих решений, для начала, не оценивая их, и только после этого проводить оценку альтернатив. Также, для того чтобы избежать самых распространенных ошибок, следует уделять особое внимание решениям, которые принимаются в условиях некой значительной неопределенности относительно конечного результата:

- в процессе управления слияниями и поглощениями компаний;
- при сильных изменениях конъюнктуры рынка, требующих от компании быстрой реакции на обновление предпринимательской среды;
- при организации нового бизнес-проекта;
- при усилении конкурентного давления.

— Следовательно руководителю компании ООО «Макдоналдс» рекомендуется:

- предоставлять сгруппированные данные командам, которые работают над сходными проектами;
- разработать и, следовательно, внедрить систему сбора и систематизации информации о распространенных ошибках сотрудников;
- включать сгруппированные данные в ознакомительные материалы для новых сотрудников, программы повышения квалификации, публичные выступления и корпоративные издания.

Рассмотрим на рис. 2 пути повышения эффективности принятия управленческих решений в компании ООО «Макдоналдс».



Рисунок 2 - Пути повышения эффективности принятия управленческих решений в компании ООО «Макдоналдс»

Обсуждая, а также признавая ошибки, руководитель, в свою очередь, делает их частью корпоративной культуры, при этом создавая в коллективе атмосферу, которая способствует:

- инновационному подходу к решаемой задаче;
- самообучению сотрудников;
- открытому общению.

На основании вышерассмотренных и проанализированных ситуаций, как показало исследование, основной причиной текучести кадров на предприятии является средняя оплата труда (54%).

Следовательно, необходимо и важно принять управленческое решение по совершенствованию затрат на оплату труда сотрудников компании ООО «Макдоналдс».

Рассчитаем относительную экономию затрат на оплату труда. Расчет осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_з = \frac{ВП_1}{ВП_0} * \mathcal{Z}_0 - \mathcal{Z}_1$$

где $\mathcal{E}_з$ - относительная экономия затрат на оплату труда, тыс.руб.;

$\mathcal{Z}_1, \mathcal{Z}_0$ – общая (абсолютная) сумма расходов на оплату труда в отчетном и базисном (предыдущем) периодах, тыс.руб.;

$ВП_1, ВП_0$ – объем выпущенной продукции в действующих ценах в отчетном и предыдущих периодах, руб.

$$\mathcal{E}_з = 1,03 \times 15625,835 - 14841,467 = 1253,143 \text{ тыс. руб.}$$

На следующем этапе рассчитаем прирост прибыли за счет относительной экономии и прироста абсолютной суммы затрат на оплату труда ($\Delta П_з$). Прирост такой прибыли рассчитывается по формуле:

$$\Delta П_з = \Delta П_{зи} + \Delta П_{зз}$$

где $\Delta П_{зи}$ – прирост прибыли за счет относительной экономии затрат на оплату труда, тыс.руб.

$\Delta П_{зз}$ – прирост прибыли за счет увеличения абсолютной суммы затрат на оплату труда, тыс.руб.

$$\Delta П_з = 1253,1432 \times 1,06 - 354,356 \times (1,06 - 1) = 973,375 \text{ тыс.руб.}$$

Получим экономический эффект в размере 9 тыс.руб.

Также, из рассмотренных мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческого процесса материальных затрат важным является и внедрение программы «1С: Предприятие 8».

В процессе принятия некоторых управленческих решений использование функций табличного процессора MS Excel не требует денежных затрат, т.к. программа уже используется в составе Microsoft Office.

Разработка и внедрение новой схемы оплаты от валового дохода – мероприятие, которое требует, в первую очередь, согласованности действий всех руководителей. Главная цель – отладка механизма оплаты труда, для того чтобы решить проблемы неудовлетворенностью, а также средней результативностью персонала. Данные проблемы по большей части будут решены. По новой системе оплаты труда аналитические данные от валового дохода следует оформлять в виде документов.

Следующий этап работы с новой схемой оплаты труда – это ее согласование со всеми заинтересованными сторонами.

На данном этапе важно:

1. все руководители отделов должны планировать мероприятия, которые, в свою очередь, дадут возможность разъяснить работникам зарплатные принципы;
2. проявить инициативу касательно создание специальной комиссии, в состав которой должны войти руководители отделов, которые скорректирует концепцию и проект Положения об оплате труда и рассмотрят рекомендации по ее внедрению.
3. рассмотреть предложения по совершенствованию новой оплаты труда.

Эффективность внедрения новой схемы оплаты труда можно измерить по таким показателям:

1. уменьшилась текучесть персонала «приблизительно в течение года после внедрения новой схемы оплаты труда, высчитывается по формуле: делим количество уволившихся по собственному желанию сотрудников на среднесписочную численность персонала и умножаем на 100 процентов»;
2. повысилась результативность работы персонала, снизилось количество допущенных ошибок «в соответствии с запланированными показателями»;
3. повысилось количество сотрудников, довольных своей зарплатой «выявляются в ходе опросов, анализов данных о причинах увольнения»;

4. решены стратегические задачи компании «отчеты руководителей подразделений» и др.

Таким образом, рассчитаем затраты на приобретение программного продукта «1С:Предприятие 8» и на обучение сотрудников работе в ней.

Стоимость программы «1С:Предприятие 8.» - 195000 руб. Следует также приобрести 1С Лицензия на сервер «x86-32» стоимостью 42000 руб., которая рекомендуется при работе свыше 5 пользователей.

Затраты на приобретение и установку программы в тыс. руб будут таковы (Табл.15):

Таблица 15 – Затраты на приобретение и установку программы в тыс. руб

Показатель, шт	Количество, руб
Программа «1С:Предприятие 8»	195000
Лицензия	58000
Установка программы на 16 компьютеров	14000
Всего затрат	267000

Таким образом, затраты составят 267 тыс. руб.

Рассчитаем стоимость обучения персонала, взяв для расчета следующие данные: длительность курса обучения «1С:Предприятие 8. Управление - 20 часов.

При графике учебных занятий 5 дней в неделю по 2 часа, обучение будет длиться 2 недели.

Стоимость курса обучения 4500 руб.

Среднемесячная зарплата составляет 35023 руб.,

Средняя заработная плата в час -213,55 руб. (35023/164 час/ месяц.).

Стоимость обучения 1 сотрудника: $213,55 \times 20 + 4500 = 8771,06$ руб

2016 г. управленческого персонала - 24 чел.

Общая сумма затрат на обучение составит: $8771,06 \text{ руб.} \times 24 \text{ чел.}$

На принятие управленческого решения о начале проекта (обсуждение альтернатив, выполнение расчетов, анализ результатов, выбор наилучшего варианта, оформление документации, согласование, издание приказа) в среднем требовалось 8 дней (48 часов).

После установки программы «1С:Предприятие 8» и окончания обучающего курса время на принятие решения сократится примерно на 40%, т.е. на 16 часов, следовательно, на принятие управленческого решения потребуется примерно 30 часов.

При этом затраты в месяц сократятся на 3853,96 руб. ($48 \text{ час.} \times 213,55 \text{ руб./ч.} - 30 \text{ час.} \times 213,55$) или 138382,4 руб. в год ($3853,96 \text{ руб.} \times 36 \text{ рабочих недель в } 2016 \text{ г.}$).

Таким образом, экономия времени 1 специалиста позволит сэкономить в год, в расчете на 24 сотрудников, 3321178 руб. ($138382,4 \text{ руб.} \times 24 \text{ чел.}$).

2.3. Внедрение и реализация мероприятий по совершенствованию принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс»

Реализация мероприятий по совершенствованию принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс».

Первый этап: выбор объектов для разработки рекомендаций. Для начала необходимо произвести отбор объектов для разработки рекомендаций. Рассмотрим мотивацию сотрудников компании.

На следующем этапе выберем предварительные рекомендации, для того чтобы поиск рекомендаций дал максимальные результаты.

Для мотивации сотрудников целесообразно своевременно и регулярно информировать их о направлениях деятельности компании, ее стратегии, социальной политике; о новых проектах и задачах; об изменениях отношений между компанией и обществом.

Исходя из сказанного, сформулируем основные направления повышения качества управленческих решений:

- разработка рациональной процедуры принятия решения;
- четкая постановка проблемы;
- самооценność каждого варианта управленческого решения;
- обучение на примерах чужих ошибок;
- применение принципов бенчмаркинга.

На следующем этапе определим литературу, которую важно включить, предварительно изучив и проанализировав.

Такой подход дает возможность сконцентрировать литературный поиск, а также разрешает добиться того, чтобы по завершению проделанной работы с литературой были изучены все важные вопросы, ответы на которые были необходимы для создания рекомендаций.

Для реализации указанных выше направлений необходимо включить соответствующий материал:

- в программы курсов переподготовки и повышения квалификации;
- в программы для новых сотрудников;
- в информацию, размещаемую на сайте компании.
- Предлагается также целенаправленное развитие системы управления:
 - формирование ясной информационной политики и системы внутренней документации, определяющих принципы, классификацию и каналы циркулирования информации в компании;
 - достаточная информация о высших менеджерах;
 - обеспечение контрольных функций высших менеджеров компании ООО «Макдональдс»;
 - обеспечение работы высших менеджеров на основе ясных и прозрачных профессиональных стандартов и этических норм;
 - формирование системы внутреннего контроля работы высших менеджеров;

- формирование критериев, процедур и регулярная оценка работы высших менеджеров;
- разработка процедур, регулирующих выявление и разрешение конфликтов интересов;
- четкая дивидендная политика и ее документальное закрепление.

В настоящее время мировой рынок функционирует на основе согласованных правил, одним из элементов которых стали международные стандарты системы менеджмента.

В тройку лидеров по применению входят требования следующих стандартов: ISO 9000 (Система менеджмента качества); ISO 14000 (Система экологического менеджмента); OHSAS 18000 (Система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности).

Большинство компаний западных и развитых восточных стран перешли на оценку поставщиков по указанным требованиям.

Внедрение систем менеджмента качества позволяет обеспечить:

- единую культуру менеджмента в сферах качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности;
- снижение риска невыполнения требований, потенциально важных сегодня и в будущем для предпринимательской структуры;
- единые правила и стандарты работы во всех областях деятельности;
- соблюдение интересов в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности сторон без ущемления чьих-либо прав;
- выполнение мероприятий по улучшению всех видов экономической деятельности;
- комплексное решение технических и технологических проблем во всех сферах деятельности;

— кадровый резерв, взаимозаменяемость персонала и удержание ценных сотрудников через мотивацию, стимуляцию повышения квалификации;

— уверенность руководителей в выполнении требований.

Следовательно, окончательным этапом является доработка, а также создание окончательного списка рекомендаций. Можно сделать вывод, что для процесса разработки рекомендаций по совершенствованию эффективности принятия управленческих решений, как целенаправленной деятельности, так же необходимы нормы, методы, правила, формы и приемы организации рассматриваемого процесса. В совокупности – это аппарат сознательного контроля, который регулирует данный процесс и позволяет достичь заданной цели.

Вывод

Итак, были предложены мероприятия для совершенствования процесса принятия управленческого решения:

1. Внедрение в регламент работы всех подразделений временное ограничение на выполнение запроса.
2. Внедрение возможности получения информации от рядовых сотрудников, которые непосредственно сталкиваются с имеющейся проблемой, дать им возможность высказать свои идеи.
3. Решения, относящиеся к работе подразделений принимать с участием руководителей

Эти мероприятия позволят улучшить процесс принятия управленческого решения. Это позволит нам сэкономить на переплате сотрудникам переработанных часов, сбросить с них лишнюю нагрузку и повысит их работоспособность. Что касемо работников это позволит контролировать их работу следить за неправильными действиями и исправлять их с помощью предложенной системы штрафов. Получения

информации от самих же сотрудников позволит лучше узнать работу изнутри и так же дать понять сотрудникам что они нам важны, что так же повысит работоспособность.

В последнее время организация стала заметно неэффективно функционировать. По моим наблюдениям я сделала вывод о том, что отношения в коллективе очень и очень испорчены. Это очень заметно сказывается на самой работе. Работники и менеджеру никак не коммуницируют друг с другом, абсолютно отсутствует обратная связь. Никому не важно мнение окружающий. Я провела такой эксперимент:

Придя в хорошем настроении на работу, я поздоровалась со все персоналом. Затем начала выполнять свою работу, то есть раздавать указания работникам и заодно спрашивая как у них дела все ли хорошо, на это работники дали мне мгновенную реакцию в виде улыбки и беспрекословного выполнения данных мною указаний, причем они делали это с удовольствием и даже лучше и качественней чем обычно. А стоило всего лишь улыбнуться и вступить в разговор. Мой эксперимент дал положительный результат в тот бизнес день, даже наши посетители это заметили и написали благодарность в книгу жалоб и предложений о том, что сегодня с ним очень вежливо общались и свой заказ он получил достаточно быстро.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение – это отбор метода действий, гарантирующего достижения управленческой цели. Это продуманный отбор одного из возможных вариантов поведения т.е. действие в критериях наличия нескольких альтернатив. В общем говоря, и разбирая информацию о процессе принятия решения, разрешено обнаружить последующие индивидуальности: принятие решений- это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных шагов. На разных шагах принятия решения предусматривается сбор, переработка и критика информации; на всех шагах процесса принятия решения главными являются: осмысление трудности, сбор информации, обнаружение альтернатив, определение ограничений, критериев и принятия решения; процесс принятия решений рассматривается, как системная активность лиц, принимающих решения; процесс принятия решений рассматривается как система активность лиц, принимающих решения, он подчинен законам управления, организации деловитости людей.

В данной работе были достигнуты задачи исследования:

- Рассмотреть виды принимаемых управленческих решений и процесс разработки и принятия.
- Выявить особенности разработки и принятия управленческих решений на изучаемом предприятии.
- Изучить особенности разработки и принятия управленческих решений на предприятии.

Деятельности приводят к суровым экономическим и социальным последствиям. Поэтому организация глубочайшей проработки управленческих решений, грамотное спец оформление и воплощение методологических принципов проведения данной работы получают необыкновенную злободневность. Управленческое решение является методом неизменного действия правящей системы, но , что в конечном результате приводит к достижению установленных целей. Процесс

управления состоит из циклических действий принятия решений, связанных с использованием управленческих функций.

Дальше следует разработка комплекта других решений трудности. Для удачной реализации решения нужно найти комплекс работ и ресурсов и разделить их сообразно исполнению и срокам, т.е. предугадать, кто в каком месте, когда и какие деяния обязан предпринять и какие для этого нужны ресурсы. В ходе воплощения этого этапа управляющий обязан смотреть за тем как выполняется заключение, оказывать в случае необходимости содействие и записывать определенные коррективы. Даже после того, как управленческое решение введено в действие, процесс принятия решения не считается вполне завершенным, т.к. нужно еще удостовериться, оправдывает ли оно себя. Данной цели и служит шаг контроля, исполняющий в предоставленном процессе функцию обратной связи. На этом этапе изготавливается критика последствий решения, либо сравнение фактических итогов с теми, какие управляющий хотел заполучить. Главная задача контроля – это вовремя обнаружить убывающую эффективность решения и надобность его корректировки, либо принятии нового решения. Эффективность управленческих решений – главная черта принимаемых решений, которая определяется качеством решений, его воздействием на усовершенствование деятельности, а еще эмоциональным согласием с исполнителем. Критика эффективности принятия решений играет главную роль в деятельности компании в целом. Она нужна для предстоящей работы организации, так как если принятое решение окажется неэффективным, то служба всех подразделений станет тоже неэффективна.

Финансовая эффективность решения характеризуется соотношением стоимости прибавочного продукта, преобразованного за счет реализации конкретного управленческого решения, и издержек на его подготовку и реализацию. Добавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, понижении издержек, роста производительности труда. Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как итог заслуги

социальных целей для большей численности персонала и фирмы за наиболее краткое время, наименьшим числом работников, наименьшими затратами.

Был рассмотрен процесс принятия управленческих решений в ООО «Макдоналдс». Компания является одним из лидеров Екатеринбурга. Проанализировав процесс принятия решений в ООО «Макдоналдс» можно отметить следующее:

Присутствуют основные стадии процесса принятия управленческих решений, к таким стадиям относятся:

- Сбор информации. То есть анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора.
- Принятие решения, а именно разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решения.
- Реализация решения.
- Контроль и оценка результатов.

Однако следует отметить, что отсутствует промежуточный контроль, который необходим для внесения корректировок в случае отклонений в ходе реализации управленческого решения, возникающих из-за неучтенных факторов. Не учтенными оказываются социально-психологический аспект. Также одним из отрицательных факторов является отсутствие единого способа принятия решения, что вызывает разногласия и противоречия между принятыми решениями. Еще одной положительной стороной является получение информации из различных источников. Это позволит учесть работу разных подразделений компании и принимать обоснованные решения. Несвоевременность получения информации приводит к затратам времени на ее получение, принятию необоснованных решений, негативному социальному эффекту, а так же несоответствию полученного результата желаемому.

Оценив эффективность работы предприятия, отметим, что большинство показателей экономической эффективности падает, растет лишь производительность труда и капиталовложений. Это говорит о том, что есть

недостатки в процессе принятия управленческих решений. Доля управляющего персонала уменьшается, соответственно увеличивается нагрузка на них, это приводит к тому, что на принятие решения остается мало времени, соответственно нет возможности тщательно проанализировать информацию. В то же время информация от самих работников недостаточно эффективно используется. Таким образом, сбор информации и анализ ситуации осуществляется неэффективно. Непосредственно принятие решения осуществляются в организации также недостаточно эффективно, об этом говорит увеличивающийся показатель трудоёмкости работы управленческого аппарата, к тому же невозможно принимать решения эффективно, если неэффективно произошел сбор информации о проблеме. О реализации решения свидетельствует растущий показатель производительности труда, значит работники готовы работать. Также высокая техническая оснащённость способствует эффективной реализации решения. Мешает эффективной реализации управленческого решения достаточно высокий уровень текучести кадров. О недостатках эффективности реализации говорят некоторые показатели социальной эффективности, имеющие отрицательную динамику. Об этом этапе контроля можно сказать что ему не уделяется достаточно времени. Скорее всего это так же связано с большой нагрузкой на руководителей. Отсутствие строгого контроля приводит к тому, что решение реализуется при отсутствии ориентиров, и становится непонятно, достигнут ли все – таки нужный результат.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческого решения, которое позволяет получать наиболее полную информацию об имеющихся проблемах, а значит и анализ ситуации будет производиться эффективнее, от этого уже будет во многом зависеть все дальнейшие этапы, хотя и для них также предложены мероприятия по улучшению.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Доусон, Р.К. Уверенно принимать решения [Текст]/ Р.К. Доусон. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 121 с.
2. Карданская, Н.Л. Основы принятия управленческих решений [Текст]/ Н.Л. Карданская. – М.: Русская деловая литература, 2008. – 234 с.
3. Ксенчук, Е.В. Технология успеха [Текст]/ Е.В. Ксенчук. – М.: Дело, 2009. – 321 с.
4. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст]/ Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2006. – 342 с.
5. Эванс, Р.Д. Управление качеством [Текст]/ Р.Д. Эванс. - М.: Юнити – Дана, 2007. – 671 с.
6. Фатхудинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]/ Р.А. Фатхудинов. - М.: Инфа – М, 2007. – 344 с.
7. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений [Текст]/ Ю.Г. Учитель. - М.: Юнити – Дана, 2007. – 383 с.
8. Снегирова, В.Л. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст]/ В.Л. Снегирова. - СПб.: Питер, 2007. – 416 с.
9. Соколова, Л.Е. Разработка управленческого решения [Текст]/ Л.Е. Соколова. - М.: Юнити, 2008. – 188 с.
10. Саак, А.Э. Разработка управленческого решения [Текст]/ А.Э. Саак. - СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
11. Рапопорт, Б.М. Оптимизация управленческих решений [Текст]/ Б.М. Рапопорт. - М.: ТЕИС, 2006. – 264 с.
12. Мазур, И.И. Управление качеством [Текст]/ И.И. Мазур. - М.: Омега, 2007. 400 с.
13. Лукичева, Л.И. Управленческие решения [Текст]/ Л.И. Лукичева. - М.: Омега – Л, 2007. – 383 с.
14. Кент, Т.Л. Розничная торговля [Текст]/ Т.Л. Кент. - М.: Юнити – Дана, 2007. 719 с.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]/ Н.И. Кабушкин. - М.:

новое издание, 2007. – 336 с.

16.Контдратьева, В.В. Настольная книга руководителя [Текст]/ В.В. Контдратьева. - М.: Эксмо, 2007. – 832 с.

17.Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений [Текст]/ А.Г. Ивасенко. - Новосибирск.: СГГА, 2007. – 162 с.

18.Ефимов, В.В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов [Текст]/ В.В. Ефимов. - М.: Кнорус, 2007. -240 с.

19.Грибов, В.Д. Менеджмент: Учебное пособие [Текст]/ В.Д. Грибов. - М.: Кнорус, 2007. – 280 с.

20.Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник для вузов [Текст]/ В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2008. – 608 с.

21.Бражко, Е.И. Управленческое решение [Текст]/ Е.И. Бражко. - М.: РИОР, 2006. – 126 с.

22.Бахрушева, Н.С. Анализ финансовой отчетности [Текст]/ Н.С. Бахрушева. - М.: Вузовский учебник, 2006. – 322 с.

23.Адамо, Н.А. .Бюджетирование в коммерческой организации [Текст]/ Н.А. Адамо. - СПб.: Питер, 2007. – 144 с.

24.Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово хозяйственной деятельности предприятия [Текст]/ Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФА – М, 2008. – 212 с.

25.Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности, теория, практика и интерпритация [Текст]/ Л.А. Бернстайн. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 624 с.

26.Аристов, Г.В. Управление на предприятии [Текст]/ Г.В. Аристов. - М.: Инфа –М, 2009. – 333 с.

27.Балдин, К.В. Управленческие решения [Текст]/ К.В. Балдин. - М.: Дашков и Ко, 2009. – 376 с.

28.Виханский, О.С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс [Текст]/ О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2007. – 218 с.

29.Глуценско, В.В. Разработка управленческого решения [Текст]/ В.В.

Глущенко. - Железнодорожный.: НПЦ, 2007. – 542 с.

30.Даутов, А.П. Управление предприятием в рыночных условиях [Текст]/ А.П. Даутов. - М.: Инфа – М, 2010. – 326 с.

31.Журавлев, В.К. Формула выживания [Текст]/ В.К. Журавлев. - М.: Инфа – М, 2009. – 343 с.

32.Ибрагимов, М.П. Российские предприятия в современных условиях [Текст]/ М.П. Ибрагимов. - М.: Норма, 2010. - 432 с.

33.Карданская, Н.Л. принятие управленческого решения [Текст]/ Н.Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 2008. – 326 с.

34.Литвак, Б.Г. Управленческое решение [Текст]/ Б.Г. Литвак. - М.: ЭКМОС, 2009. -321 с.

35.Михайлов В.И. Как принимать решения [Текст]/ В.И. Михайлов.. - СПб.: Химера, 2010. – 221 с.

36.Мишик, Э.Л. Методы принятия управленческого решения [Текст]/ Э.Л. Мишик. - М.: Мир, 2009. – 454 с.

37.Очаповская, М.В. Принятие управленческих решений на предприятии [Текст]/ М.В. Очаповская. - М.: Просвещение, 2009. -453 с.

38.Папова, Н.П. Технология принятия управленческих решений [Текст]/ Н.П. Папова. - М.: Просвещение, 2010. – 325 с.

39.Планскова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ [Текст]/ Н.С. Планскова. - М.: Эксмо, 2007. – 656 с.

40.Подшивалова, В.И. Эмпирическое и творческое в социологическом исследовании [Текст]/ В.И. Подшивалова. – М.: ЭКСМО, 2009. – 344 с.

41.Рейльян, Я.Р. Аналитическая основа управленческого решения [Текст]/ Я.Р. Рейльян. - М.: Финансы и статистка, 2007. – 542 с.

42.Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения [Текст]/ В.Б. Ременников. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 376 с.

43.Русинов, Ф.М. Основы теории менеджмента [Текст]/Ф.М. Русинов. - М.: Инфа, 2007. – 217 с.

- 44.Ромашенко, В.Н. принятие решения. Ситуации и советы [Текст]/ В.Н. Ромашенко. - Киев.: Полистизат, 2008. – 345 с.
- 45.Росацков, Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов [Текст]/ Н.Я. Росацков. - СПб.: Питер, 2009. 543 с.
- 46.Смирнов, Э.А. разработка управленческих решений [Текст]/ Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 354 с.
- 47.Фатхудинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст]/ Р.А. Фатхудинов. - М.: Бизнес-школа, 2009. – 165 с.
- 48.Хелферт, Э.К. Техника финансового анализа [Текст]/ Э.К. Хелферт. - М.: Аудит – ЮНИТИ, 2010. – 310 с.
- 49.Шегда, А.В. Основы менеджмента [Текст]/ А.В. Шегда. - М.: ЮГДА, 2008. – 321 с.
- 50.Шермет, А.Д. Финансы предприятий, менеджмент и анализ [Текст]/А.Д. Шермет. - М.: ИНФА – М, 2007. 479 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Управленческое решение	творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
Демократический стиль управления	совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
Стратегия дифференциации	стратегия завоевания конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
Рентабельность	относительный показатель экономической эффективности	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
Финансовая устойчивость предприятия	это его надежно-гарантированная платежеспособность в обычных условиях хозяйствования и случайных изменений на	Менеджмент: выпускная квалификационная

	рынке.	работа бакалавра: Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
Валовая прибыль	разница между выручкой и себестоимостью реализованной продукции или услуги . Следует иметь в виду, что валовая прибыль отличается от операционной прибыли	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
Управленческие расходы	это затраты на управление организацией, не связанные непосредственно с производственным процессом.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
Налог на прибыль	прямой налог, взимаемый с прибыли организации. Прибыль для целей данного налога, как правило, определяется как доход от деятельности компании минус сумма установленных вычетов и скидок.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
Валовая рентабельность	показатель финансового анализа, отражающий эффективность деятельность предприятия.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
Коэффициент	характеризует отношение собственного	Менеджмент:

	капитала к общей сумме капитала организации	выпускная квалификационная работа бакалавра: Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
Выручка	полная сумма денежных средств, полученная предприятием или предпринимателем от реализации всей или части произведённой продукции, услуг, работ за определённый период.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Шестопа, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопа, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
Фондоемкость	финансовый коэффициент, оборотный фондоотдаче, характеризует стоимость производственных основных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции. Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс компании.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
Производительность труда	показатель, характеризующий результативность труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
Экономическая эффективность	результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории / Д.Медведев. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2011. - 574

		с.
Социально – экономическая эффективность	показатель, дающий представление об экономической эффективности инвестиционных вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
Текучесть	добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
Регламент	Документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы, которые должна предпринимать группа участников для выполнения бизнес-процесса, как правило, с указанием требуемых сроков выполнения этапов .	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с
Менеджер	руководитель, управляющий, начальник, директор. Основная его задача это управление, включающее планирование, организацию, мотивацию и контроль.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
Активы	это ресурсы, контролируемые компанией в результате прошлых событий, от которых компания ожидает экономической выгоды в будущем.	Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра: Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.
Анализ	метод исследования, характеризующийся	Менеджмент:

	выделением и изучением отдельных частей объектов исследования.	<p>выпускная квалификационная работа бакалавра: Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.</p>
--	--	---